COORDINACIÓN NACIONAL DE TRANSFERENCIA Y EXTENSIÓN

PROGRAMA FEDERAL DE APOYO AL
DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE

ProFeder

SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

Creando sentido y aprendiendo de la práctica

Autora: Martina Speranza

Enero 2016

ÍNDICE

1. Introducción

2. Antecedentes

3. Aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento

4. Sistematización de experiencias: Marco conceptual

- Objeto de la sistematización de experiencias
- Condicionamientos institucionales y personales
- En resumen: ¿por qué sistematizar?

5. Sistematización de experiencias: Marco metodológico
Planificación de la sistematización de experiencias

- Situación inicial
- Proceso
- Interpretación crítica y análisis
- Situación final /actual La interpretación crítica de la experiencia y análisis
- Aprendizajes y el informe de sistematización

6. Conclusiones

7. Recomendaciones

8. Bibliografía

1. INTRODUCCIÓN

La sistematización de experiencias es una técnica que permite producir conocimientos, analizar y reflexionar sobre las particularidades de una práctica (Jara, 2006). Algunos de los objetivos que tiene la tarea de sistematizar son: la observación y el pensamiento crítico sobre la realidad, donde los mismos participantes de una experiencia puedan expresar sus opiniones sobre sus prácticas y su entorno. La sistematización de experiencias, es una técnica participativa que logra construir espacios de cuestionamiento, de reflexión, redescubrimiento y recreación constante de la realidad. Esta técnica permite seleccionar y ordenar información que se relaciona con sucesos y actores concretos, en lugares y contextos específicos y en tiempos delimitados.

La sistematización de experiencias permite registrar y rescatar procesos y experiencias, lo que resulta fundamental para poder para poder capitalizar las experiencias positivas y mejorar las futuras practicas Suele ocurrir que en la ejecución de un proyecto de desarrollo existen instancias de reflexión y o evaluación sobre el mismo pero, no siempre, la información y conocimiento emergente se sistematiza. Por lo tanto, ese conocimiento no queda registrado y tampoco puede socializarse. Sin embargo, al aplicar un método como la SE es posible obtener un registro de calidad sobre los procesos y obtener insumos para la gestión del conocimiento que surge de las experiencias enmarcadas en procesos de desarrollo.

En este sentido, a través de la sistematización de experiencias se puede comprender las dinámicas de un proceso e identificar saberes como resultado de las prácticas. En este documento se abordará:

- la utilidad de la técnica como instancia de reflexión y aprendizaje en experiencias de desarrollo rural,
- la SE en su contribución a la gestión del conocimiento
- se delineará una estrategia metodológica para implementar la SE como instancia de reflexión y evaluación para proyectos de desarrollo.

2. ANTECEDENTES

Durante los años setenta ocurrieron los principales debates entre trabajadores sociales, educadores populares y otros actores involucrados en procesos de desarrollo que marcaron el comienzo de las diferentes estrategias para sistematizar experiencias.

Uno de los debates que aportó al surgimiento de la sistematización de experiencias proviene de los profesionales del trabajo social, cuando advirtieron que las estrategias que implementaban para cambiar situaciones no necesariamente se traducían en mejoras para las personas con las que trabajaban. Esto se adjudica en parte, a que la formación de los trabajadores sociales tenía una fuerte influencia de corrientes de pensamiento anglosajona. Esta corriente tiene una fuerte impronta asistencialista y las condiciones económico – sociales en los países del norte son diferentes a las de América Latina, por lo tanto, esta mirada no contempla adecuadamente a las problemáticas latinoamericanas.

En respuesta a esto surge lo que se conoce como la re conceptualización del trabajo social (Peruca y Rodriguez, 2012) que critica fundamentalmente la neutralidad de las metodologías de trabajo y reconoce la importancia de las prácticas y conocimientos de todos los actores involucrados en una experiencia. Si bien ésta es una discusión que tuvo lugar en 1970, es importante recuperarla ya que todavía hoy siguen existiendo diversas visiones sobre cómo trabajar en procesos en los cuales existe multiplicidad y diversidad de actores y culturas.

Asimismo, la sistematización de experiencias está vinculada con la educación popular y la educación no formal adulta. Esta última se encuentra relacionada con algunas corrientes de pensamiento que establecían que la educación impulsaría procesos de desarrollo. La educación popular se origina en la década de los sesenta y tiene como referente a Paulo Freire. Esta línea de pensamiento propone el trabajo conjunto de las instituciones y la búsqueda de una pedagogía liberadora.

Principalmente Freire (1970) plantea que la educación debe generar sujetos de historia, personas capaces de decidir su vida y el destino colectivo de su grupo. Asimismo, la educación debe ser conscientizadora de la existencia y el ejercicio de los derechos, liberadora y humanizante. Esta corriente postula la importancia de la articulación entre la teoría y la práctica, que surge a partir de la reflexión sobre lo que se aprende en la

práctica y además, la enseñanza debe estar conectada con la realidad. Uno de los aportes fundamentales de la pedagogía de la liberación es el reconocimiento de la "otredad", el "nadie educa a nadie y nadie se educa solo (…)" (Freire, 1970:7).

Otra de las corrientes que contribuye en los orígenes de la sistematización de experiencias proviene de la corriente de la Investigación Acción Participativa (IAP). La propuesta de la IAP se centra en utilizar las reglas de una ciencia rigurosa y pertinente, pero tomando los conocimientos de los actores. La IAP cuestiona los relatos excluyentes, por lo cual los lenguajes técnicos deben ser transformados al lenguaje cotidiano y la investigación y trabajo en terreno deben ser colectivos.

Los principios fundamentales de la IAP hacen referencia a: que este es un método de trabajo que da sentido a la praxis en el terreno, entiende que hay que poder trabajar con las diferencias, introduce perspectivas de género, clases populares y plurietnicidad en los proyectos y revaloriza el conocimiento popular.

Todas estas disciplinas y prácticas aportan conceptos para la construcción de la sistematización de experiencias que proponemos utilizar como instancia de reflexión para proyectos de desarrollo, como una herramienta valiosa para aprender de las prácticas e intervenir en el territorio.

3. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Existe vasta literatura que reflexiona sobre el aprendizaje organizacional y su importancia. Una de las líneas de pensamiento que puede definirse como interpretativista- construccionista, desarrollada por Karl Weick, entiende que en la vida organizacional ocurren cambios permanentemente y que estos escenarios de cambio ofrecen condiciones para que se produzcan rupturas y discontinuidades que pueden ser aprovechadas para para profundizar el análisis de la experiencia.
Muchas organizaciones conviven con diferencias sustanciales entre lo que planifican y establecen sus procedimientos, y las acciones e intervenciones concretas que llevan a cabo (existen divergencias entre lo

que piensan hacer y lo que hacen). Cuando las diferencias se materializan, los procesos y significados preestablecidos se pueden debilitar y entrar en discusión con otros nuevos o distintos significados. Es posible que estas contradicciones ocurran frecuentemente y por ello es importante sistematizar para poder recuperar lo que finalmente pasó. Weick (1995) explica que cuando se entra en contradicción, probablemente es porque haya algo nuevo que aprender, a este fenómeno se lo llama equivocalidad.

Teniendo en cuenta que cada organización posee su propia cultura e historia organizacional, sus experiencias y su conocimiento tácito y acumulado, cuantas más variaciones existan en momentos de crisis, y más disímiles sean entre sí, habrá más posibilidades de encontrar respuestas innovadoras en el proceso de búsqueda, para luego intentar otorgar un nuevo sentido. Sistematizando se puede recuperar el aprendizaje en la práctica y obtener registro escrito de ese proceso, lo que la literatura llama: learning by doing (Argote, 1999; Speranza, 2014) o aprendiendo de la práctica.

Según Weick (1995) los cambios, las contradicciones, las situaciones nuevas proveen el material para construir sentido a partir de la experiencia. La reflexión que se produce durante el proceso de sistematización ayuda a generar cierto tipo de "orden", o a reducir la equivocalidad.

El objetivo es poder procesar la información nueva que se genera cuando se trabaja en el territorio, convertirla en razonable y darle sentido. La sistematización de experiencias es una herramienta útil para construir sentido, ya que en el afán por crear un orden se produce una búsqueda de sentido retrospectivo de lo que ocurrió en la experiencia. Esta concepción retrospectiva del sentido es clave para entender por qué es importante sistematizar, generalmente aprendemos cuando pensamos qué nos pasó y le otorgamos un sentido a esa experiencia vivida.

En relación a esto, Weick (1995) explica que, cuanto más reflexivos y críticos seamos respecto de nuestra experiencia pasada, más posibilidades tenemos de lograr un nueva estabilidad y de encontrar un sentido compartido rápidamente. Asimismo, Ravasi y Schultz (2006) entienden que las respuestas organizacionales están restringidas por la necesidad de reconciliar las respuestas a cambios externos y la preservación del sentido propio o sea, el sentido se crea teniendo en cuenta el propio contexto.

Poder recuperar las experiencias vividas por una organización es fundamental para reflexionar y otorgarle un sentido colectivo a las acciones. Paradójicamente, a veces el significado de la acción es comprendido después de los hechos y, para encontrar respuestas es necesario improvisar. Si las respuestas que aparecen de la práctica cotidiana, no son documentadas se pierden; o no pueden ser conocidas por otros actores involucrados en el proceso para quienes pueden resultar útiles. Las posibles respuestas a una situación no siempre derivan de la planificación inicial o de lo que estaba previsto, sino que surgen de un modo intuitivo, por eso rescatar lo que ocurrió en la improvisación es valioso para mejorar prácticas futuras.

En este punto se encuentra la cercanía entre la gestión del conocimiento y la sistematización de experiencias, ambas son prácticas que permiten crear sentido y generar aprendizaje. La gestión del conocimiento puede definirse como el conjunto de acciones que hacen accesible y comunicable el conocimiento producido por algunas personas, para otras personas que lo quieran utilizar (Wig, 1997).

Tanto la gestión del conocimiento como la SE tienen como objetivo el generar y compartir conocimiento. La gestión del conocimiento se realiza generalmente, en el marco de una organización y existen diferentes formas de llevarla adelante; en cambio la SE, es una práctica que involucra necesariamente a todos los actores participantes de una experiencia, externos e internos de una organización. La sistematización de experiencias es una forma de gestionar el conocimiento práctico que surge de la intervención en procesos de desarrollo, también pueden aplicarse otros métodos para este fin. Lo sustancial es transformar conocimiento tácito en explícito, y comunicar el conocimiento de un grupo determinado a todos aquellos que les pueda interesar dejando registro de los nuevos conocimientos que surjan.

4. MARCO CONCEPTUAL

Como fue mencionado en apartados anteriores, la sistematización de experiencias es una técnica que recupera los saberes de la práctica. Por lo tanto, supone una unidad entre el conocimiento y la acción. La sistematización implica diálogo de saberes y es importante tanto el producto final como el proceso. Una sistematización es más que un informe descriptivo de una experiencia. Es un proceso que busca articular la práctica con la teoría, aportando conocimiento para mejorar la

intervención. La sistematización busca sacar a la luz, conocimiento que está en la práctica.

Esta técnica implica un proceso permanente y acumulativo de creación de conocimientos de forma participativa a partir de las experiencias de intervención. Asimismo, permite entender una práctica y a partir de ella, elaborar nuevos conocimientos que permitan no sólo comprender, sino contribuir a convertir este nuevo conocimiento en una herramienta útil para transformar los ámbitos de intervención y la realidad. Tomando la definición de Jara (1994) la sistematización de experiencias es:

"Aquella interpretación crítica de una o varias experiencias, que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo. (…) La esencia de la sistematización es la interpretación crítica para poder extraer aprendizajes que tengan una utilidad para el futuro" (Jara, 1994:22).

Poder efectuar una reconstrucción y reflexión crítica sobre una experiencia, a través de la cual sus actores interpretan lo sucedido para comprenderlo, identificar aprendizajes y reflexionar sobre posibles aciertos y desaciertos es clave poder mejorar la calidad de los procesos. De esta manera, los conocimientos que surjan de la sistematización serán sólidos ya que fueron consensuados entre los participantes de la experiencia.

Asimismo, este método puede generar cambios beneficiosos en las relaciones de poder. Cuando la información es socializada, se crean condiciones para el diálogo, la interacción y la reflexión crítica, produciéndose mecanismos de empoderamiento acuerdos y mayor control sobre decisiones que necesiten tomarse en el futuro.

Es fundamental, comparar la práctica con la teoría, identificar conocimientos y aprendizajes generados desde la práctica, reflexionar conjuntamente sobre la experiencia y su contexto e ir formando grupos de trabajo sólidos y con sentido de pertenencia. En el futuro la experiencia sistematizada puede ser conocida por otros, puede ir ajustándose a nuevas metodologías para obtener mejores resultados y de esta manera generar memoria institucional y aprendizaje grupal (Ghiso, 1998).

La experiencia como objeto de conocimiento

El objeto de conocimiento de esta técnica es la experiencia, específicamente en los procesos de desarrollo rural uno de los objetivos principales de sistematizar, es registrar y reflexionar sobre el proceso enmarcados en proyectos, programas o políticas para mejorar practicas futuras o presentes.

Generalmente los proyectos que organizan el trabajo de los técnicos que actúan en el territorio, suelen contar con una estructura: una etapa de diagnóstico en la que se identifican los problemas, luego se formulan objetivos, se definen estrategias de intervención, y por último, se piensan los efectos y resultados esperados. Lo que suele ocurrir es que, terminado el proyecto, ya sea por una cuestión de tiempo de vigencia del mismo o porque el técnico y los participantes del proyecto convienen que se ha encontrado una resolución al problema, no se realiza una reflexión crítica del proceso a pesar de la importancia de realizar ese proceso final. A veces existe algún tipo de evaluación pero no es realizada por los propios miembros del proyecto sino por otros actores.

Condicionamientos institucionales y personales

Para que un proceso enmarcado en un proyecto de desarrollo rural pueda llevarse a cabo se deberían tener en cuenta dos aspectos fundamentales: las personales y las institucionales. En relación al primer aspecto se entiende que, para poder realizar la sistematización de una experiencia, en este caso de un proyecto, se debería estar dispuesto a aprender de la propia práctica, asumiendo una mirada crítica para poder recuperar tanto los aciertos como los desaciertos, con el compromiso de realizar un análisis y síntesis del proceso.

En cuanto a lo institucional, es fundamental que exista un interés por propiciar, fomentar y acompañar este tipo de actividades, valorando la práctica institucional y su recuperación. Cuanto más abierta y democrática sea la cultura institucional más fácil será la incorporación de estos procesos. Por consiguiente, es fundamental que la institución esté dispuesta a brindar espacios, tiempo y recursos para este tipo de actividades.

Por último, la sistematización no es una tarea necesariamente complicada, sino por el contrario una actividad que fácilmente puede

comenzar a formar parte de la rutina y las actividades cotidianas de un equipo de trabajo. El análisis minucioso y metodológicamente pautado de las acciones que se lleven adelante, contribuye enormemente a que exista una mejor comprensión de los procesos que se quieren analizar. Asimismo, efectuar estos procesos permite dar cuenta de lo que nos hace falta realizar o de aquello que debemos modificar en el curso de una experiencia para alcanzar los objetivos que se han propuesto.

En resumen sistematizar permite:

- Reconstruir lo realizado y lo vivido
- Reflexionar críticamente
- Hacer memoria de desaciertos, aciertos, avances y obstáculos
- Reconocer puntos críticos en la experiencia
- Aprender de la práctica
- Generar conocimientos nuevos desde la propia práctica
- Mejorar nuestras prácticas de intervención
- Compartir nuestras experiencias y aprendizajes con otros

5. MARCO METODOLÓGICO

Un método es una herramienta que facilita alcanzar los objetivos planteados. No existen métodos universales para realizar una la sistematización de experiencias, hay diferentes orientaciones y lineamientos generales que deben ser adaptados según las condiciones de quienes vayan a realizar la sistematización. Es conveniente, antes de construir una metodología o método, pensar qué objetivos guían el trabajo y que resultado se espera de éste.

Como fue mencionado anteriormente el objeto de esta técnica son las experiencias. Sobre ellas se busca reflexionar y obtener aprendizajes. Tomando en cuenta las recomendaciones anteriores se sugiere tener en

cuenta los condicionamientos personales e institucionales para realizarla son los siguientes:

Condicionamientos personales:

- Desarrollar cualidades especiales para la indagación durante las experiencias para poder obtener buena información.
- Lograr una cierta distancia con la experiencia, ya que hay que analizar procesos de los que somos parte.
- Enfrentar el desafío de extraer conocimiento de la práctica.

Condicionamientos institucionales:

- Posicionar y entender a la actividad como valiosa para la organización.
- Buscar apoyo institucional para el proceso de sistematización con recursos económicos, logísticos y de tiempo.
- Contar con apoyo técnico para realizar las actividades.

Teniendo presente lo antes expuesto, se puede proseguir directamente al proceso metodológico que se propone para sistematizar experiencias de en el marco de proyectos de desarrollo. En el cuadro siguiente, elaborado en base a la metodología propuesta por Oscar Jara (1994), se encuentran organizadas las etapas de la metodología para sistematizar experiencias. Las cuatro grandes etapas son la situación inicial, el proceso de intervención, la situación final o actual y los aprendizajes o lecciones aprendidas. El propósito de transitar estos pasos es obtener y codificar los aprendizajes que surgen de las experiencias y poder mejorar prácticas presentes o futuras.

LAS ETAPAS METODOLÓGICAS PARA SISTEMATIZAR

1.Situación Inicial	Vivir la experiencia	Haber participado en la experiencia. Tener registros de la misma.
	Delimitar el objeto a Sistematizar	¿Qué experiencia/s queremos sistematizar? Elección de la experiencia.
	Definir el objetivo de la sistematización	¿Para qué queremos sistematizar?
	Precisar un eje de sistematización	¿Qué aspectos centrales de esas experiencias nos interesa sistematizar? (Grandes temas de importancia)
	Formulación de preguntas	¿Qué interrogantes tenemos respecto de la experiencia vivida?
	Descripción de la experiencia	Identificar el problema/ oportunidad por el que surge la experiencia, actores principales y secundarios, conflictos. Caracterización del contexto general.
2. Proceso	Recuperar el proceso vivido - Reconstrucción histórica	Reconstruir la historia – identificar a los actores centrales – secundarios, relaciones entre sí, intereses, conflictos, etc.
	Ordenamiento y clasificación de la información	Ordenar y clasificar la información.
	Proceso de intervención	Acciones, actores, articulaciones, conflictos/ Consensos y Contexto
3. Situación final/ actual	Interpretación crítica	La reflexión de fondo: ¿por qué pasó lo que pasó?
	Análisis	Analizar, sintetizar e interpretar críticamente el proceso
4. Aprendizajes	Síntesis – Formulación de conclusiones	Formular conclusiones
	Elaborar productos de comunicación	Comunicar los aprendizajes

1. Situación inicial

1.Situación Inicial	Vivir la experiencia	Haber participado en la experiencia. Tener registros de la misma.
	Delimitar el objeto a Sistematizar	¿Qué experiencia/s queremos sistematizar? Elección de la experiencia.
	Definir el objetivo de la sistematización	¿Para qué queremos sistematizar?
	Precisar un eje de sistematización	¿Qué aspectos centrales de esas experiencias nos interesa sistematizar? (Grandes temas de importancia)
	Formulación de preguntas	¿Qué interrogantes tenemos respecto de la experiencia vivida?
	Descripción de la experiencia	Identificar el problema/ oportunidad por el que surge la experiencia, actores principales y secundarios, conflictos. Caracterización del contexto general.

En esta etapa es necesario elegir una experiencia, justificar su elección y definir los objetivos de la misma. Es importante que la experiencia sea sistematizada por un grupo de personas que haya vivido el proceso para poder reconstruirlo y reflexionar sobre el mismo, aunque también pueden participar otros actores que no lo hayan hecho. Asimismo, los objetivos guían, orientan el trabajo y focalizan sobre algunos puntos donde va a centrarse el proceso reflexivo.

Luego es pertinente establecer algunos ejes sobre los que se deseará profundizar. El eje es el elemento que permite precisar el enfoque de la sistematización, indica sobre qué aspecto se realizará la reconstrucción y la interpretación crítica de la experiencia. Algunas características del eje de sistematización son:

- Precisa el enfoque de la sistematización para evitar la dispersión
- Es un énfasis o enfoque central en el que centra la sistematización de experiencias
- Es un punto común de referencia, alrededor del cual giran las pautas de la reconstrucción histórica, del ordenamiento de la información, del análisis crítico y de la elaboración de conclusiones
- Articula los diversos elementos que intervienen en un proceso de sistematización y ayuda a operativizar dicho proceso

Es conveniente que la cantidad de ejes seleccionados sean pocos para poder focalizar los temas centrales. Aunque la riqueza de sistematizar es la de recuperar el proceso y reflexionar sobre el mismo, estos ejes serán los que guíen los principales interrogantes que se plantearon durante el proceso de la experiencia. Los ejes deben ser consistentes con los objetivos de la propuesta para no perder la a coherencia durante el trabajo, orientándolo y acotando sus límites.

En esta etapa es importante reconocer además de las preguntas guía, a los actores, y los factores que intervinieron en la experiencia escogida. Es necesario encontrar ejes y preguntas que despierten la reflexión y el interés de entender por qué pasó lo que pasó. Algunos posibles interrogantes pueden ser: características sobre la realidad en que se intervino; los aspectos de la experiencia que queremos volver a considerar; el contexto (local, regional, nacional) en el cual se desarrolló el proceso; la forma en la que participaron los actores; sus motivaciones, intereses, aportes; las estrategias de intervención y metodologías empleadas; los resultados alcanzados, los factores que explican los éxitos y/o los fracasos obtenidos, entre otros (Villavicencio Seminario, 2009).

Por último es necesario identificar en la situación inicial: los problemas y oportunidades por los que surge la experiencia, actores principales y secundarios, conflictos, entre otras variables que se puedan identificar y aportan a caracterizar la situación y contexto inicial.

2. Proceso

2. Proceso	Recuperar el proceso vivido - Reconstrucción histórica	Reconstruir la historia – identificar a los actores centrales – secundarios, relaciones entre sí, intereses, conflictos, etc.
	Ordenamiento y clasificación de la información	Ordenar y clasificar la información.
	Proceso de intervención	Acciones, actores, articulaciones, conflictos/ Consensos y Contexto

Esta etapa cuenta con dos puntos principales: el ordenamiento y clasificación de la información para reconstruir la historia de la experiencia y la reconstrucción de la misma. Durante esta fase se debe realizar una descripción de la experiencia, el objetivo es reconstruir el proceso de la experiencia, describir los momentos de la misma, identificar actores centrales y secundarios, describir el contexto, los roles de los actores, las estrategias de intervención, descubrir factores de importancia del contexto, dificultades y aciertos y estrategias de equipo utilizadas, entre otros.

Es importante recuperar y ordenar la información para reconstruir la experiencia, tratando de describir lo que ocurrió detalladamente. Es conveniente contar con registros ya existentes tales como: archivos, notas de campo, formularios de proyectos, entre otros. Se pueden tener fuentes primarias tales como encuestas, entrevistas, grupos focales, talleres, reuniones. Para reconstruir la experiencia es interesante utilizar la línea de tiempo que permite ordenar los hechos que fueron sucediendo durante su desarrollo.

Sobre el proceso de intervención se deben rescatar principalmente las acciones que se realizaron y en qué momentos. Es importante rescatar los métodos y estrategias que se utilizaron, los intercambios con otros actores y los cambios que hayan ocurrido durante el proceso. Asimismo, resulta relevante identificar articulaciones que hayan surgido del proceso y cambios en el contexto. Finalmente, lo más relevante es registrar qué acciones o estrategias produjeron cambios o efectos en ese proceso de intervención.

3. Situación final /actual.

La interpretación crítica de la experiencia y análisis

3. Situación final/ actual	Interpretación crítica	La reflexión de fondo: ¿por qué pasó lo que pasó?
	Análisis	Analizar, sintetizar e interpretar críticamente el proceso

La sistematización tiene entre sus principales objetivos explicar el proceso y reflexionar sobre las prácticas que se implementaron durante la experiencia. Para interpretar es necesario identificar los cambios que ocurrieron, los avances y limitaciones producidos en relación con las propuestas de desarrollo que motivaron la intervención (Villavicencio Seminario, 2009). En esta sección se busca dar respuesta a los interrogantes planteados y obtener algunas conclusiones o lecciones de dichas respuestas.

La etapa de análisis es importante, en ella se realizará la parte más reflexiva de la sistematización. En esta sección surgirán los debates y las discusiones de los hechos ocurridos durante la experiencia. Estos debates deberían estar guiados por las preguntas y ejes planteados en la primera etapa de la sistematización. Se busca generar un espacio reflexivo y participativo para hacer explícito el saber tácito, intercambiar puntos de vista y considerar otras posibles acciones de intervención.

Se debe tener en cuenta que la calidad de los debates de esta etapa guardará relación con lo producido en las etapas anteriores y la calidad de los datos que se hayan construido y recolectado. Este es el momento de empezar a dar respuesta a las preguntas claves derivadas del eje.

Es importante que un facilitador interno o externo cumpla un buen rol en la motivación del diálogo, y el intercambio de opiniones. Seguramente saldrán a la luz tensiones, opiniones diferentes, lecciones aprendidas, virtudes, desaciertos y fracasos.

Es valorable contar para esta actividad con un marco conceptual/ teórico que pueda agregar valor a las conclusiones de las discusiones. Este marco puede ser desarrollado durante el periodo anterior, en la búsqueda de datos y trabajo de campo si lo hubiera, para apoyar la información generada con teoría.

La sistematización culmina cuando comprendemos la lógica del proceso

y podemos dar cuenta de explicaciones de lo sucedido y de la forma en que se llegó a esos resultados. Se trata de poder explicar el porqué de lo sucedido, estableciendo algunas conclusiones expresadas en forma de aprendizaje o enseñanzas.

4. Aprendizajes y el informe de sistematización

4. Aprendizajes	Síntesis – Formulación de conclusiones	Formular conclusiones
	Elaborar productos de comunicación	Comunicar los aprendizajes

Esta etapa sería la última del proceso de sistematización, en esta instancia deberían existir algunos acuerdos sobre cuáles fueron los ejes de la sistematización realizada. La importancia de esta etapa es poder hacer explícito el conocimiento presente tácitamente en las experiencias. Es la etapa central de la sistematización, es donde se rescatan los conocimientos y se plasman los aprendizajes reconocidos. En este momento es donde se pueden realizar balances y encontrar aciertos y desaciertos que ocurrieron durante el proceso de desarrollo. Asimismo, las lecciones aprendidas pueden transformarse en recomendaciones para mejorar prácticas de intervención.

La experiencia en esta etapa ya está reconstruida, desarrollada y analizada pudiendo extraer de la reflexión crítica lecciones aprendidas. El informe o cualquier otro tipo de material comunicacional que se produzca con esta información permitirán ordenar la forma de comunicar y socializar los hallazgos. Este informe servirá como insumo para luego realizar otro tipo de materiales comunicacionales como: notas para comunicación interna o externa, posters, gacetillas, ponencias, artículos, capítulos de libros, entre otros.

Una estructura posible para el informe puede ser la siguiente:

- Título de la sistematización
- Breve descripción de la experiencia, sus antecedentes y justificación
- Objetivos y ejes
- Metodología
- El desarrollo de la experiencia
- La reflexión sobre la experiencia
- Los hallazgos o lecciones aprendidas
- Bibliografía
- Anexos

6. CONCLUSIONES

Este documento ha presentado la utilidad de la sistematización de experiencias para hacer sentido de las prácticas de intervención, obtener aprendizajes, evaluar y reflexionar sobre las experiencias vividas. Jara (1994) indica que la sistematización permite obtener una visión común sobre el proceso vivido, sus aciertos y desaciertos, sus límites y posibilidades. A partir de los aprendizajes obtenidos, contribuye a superar la repetición mecánica de procedimientos que no resultaron adecuados y rescatar los que fueron útiles. Asimismo, implementar esta estrategia de gestión del conocimiento permite compartir aprendizajes con otros.

También, la sistematización de experiencias es un método que permite evaluar nuestras prácticas y conocer si luego del proceso de intervención se lograron alcanzar los cambios o efectos que se buscaban cuando se comenzó el proyecto. Asimismo, brinda su aporte al propiciar la discusión, enriquecimiento y actualización de los conceptos y enfoques teóricos que han sustentado los proyectos. Así, contribuye a acercar la teoría a la realidad, y a capitalizar lecciones adquiridas a través de la práctica. La sistematización ayuda a construir un saber colectivo y una memoria organizacional.

Con respecto a las limitantes de la sistematización de experiencias, se puede encontrar en este tipo de procesos la imposibilidad de realizar generalizaciones ya que el conocimiento se elabora a partir de una experiencia determinada y singular. Sin embargo, puede haber procesos vividos que sean útiles para otras personas ya que de todas las experiencias se obtienen aprendizajes.

Por último, es necesario que la sistematización de experiencias sea asumida como una tarea por los propios integrantes de la experiencia, y que forme parte del proceso de la misma, que no quede solo como una tarea posterior o que realicen otras personas no involucradas con la experiencia.

En la construcción de este material participó el equipo de la Coordinación Nacional de Extensión y Transferencia del INTA.
Se agradecen las colaboraciones, aportes y comentarios.

7. RECOMENDACIONES

Para conocer algunas experiencias sistematizadas del INTA se recomiendan los siguientes documentos y publicaciones:

- Sistematización de cinco experiencias de extensión del Centro Regional Mendoza - San Juan del INTA / editado por Pablo Gómez Riera; Jorge Silva Colomer - 1a ed. – Luján de Cuyo, Mendoza: Ediciones INTA, 2015. 126 p.
  http://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-inta_sistemat_casos_extension_mza_sjuan.pdf

- Sistematización de la experiencia Gestión Integrada del agua de riego de un sector agrícola del Departamento de 25 de Mayo, San Juan.
  http://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-sistematizacion_240413.pdf

- Libro: Perucca, Clorinda y Rodriguez, Francisco (compiladores). Experiencias de desarrollo rural en Misiones. Pensando y escribiendo nuestras prácticas. Ediciones INTA, Misiones, Argentina, 2012.

También se pueden consultar algunas guías interesantes para realizar el proceso de sistematización:

- Villavicencio Seminario, Rosa. Aprendiendo a sistematizar. Las experiencias como fuentes de conocimiento. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH. Lima – Perú, octubre de 2009.
  https://sistematizandoexperiencias.files.wordpress.com/2012/04/aprendiendo-a-sistematizar-la-experiencia-como-fuente-de-conocimiento.pdf

- Acosta, Luis Alejandro GUÍA PRÁCTICA PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS DE COOPERACION TÉCNICA, FAO para América Latina y El Caribe Julio 2005
  http://www.fao.org/3/a-ah474s.pdf

- Jara Holliday, Oscar. Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias
  http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2013/08/Orientaciones_teorico-practicas_para_sistematizar_experiencias.pdf

BIBLIOGRAFÍA

Berdegué J.A., Ocampo A. y Escobar G. Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural. Guía metodológica. PREVAL – FIDAMÉRICA, Perú – Chile, 2002.

Francke, Marfil y Morgan, María de la Luz. La sistematización: apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción. Lima, Octubre de 1995.

Jara, Oscar. Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica. Tarea, Asociación de Publicaciones Educativas. Lima, 1994.

Jara, Oscar. Sistematización de experiencias y corrientes innovadoras del pensamiento latinoamericano. Una aproximación histórica. En: La Piragua. Revista Latinoamericana de Educación y Política, 2006.

Mejía, Mario Ardón. Guía Metodológica para la Sistematización Participativa de Experiencias en Agricultura Sostenible. El Salvador Julio, 2000.

Palma, Diego. La sistematización como estrategia de conocimiento en la educación popular. El estado de la cuestión en América Latina, CEAAL, 1992.

Perucca, Clorinda y Rodriguez, Francisco (compiladores). Experiencias de desarrollo rural en Misiones. Pensando y escribiendo nuestras prácticas. Ediciones INTA, Misiones, Argentina, 2012.

Ramírez Eduardo y Rubén. Aprendizaje social para la innovación en el mundo rural Pino. Ed. RIMISP y Grupo Chorlaví, 2008.

Ravasi, D. and Schultz, M. (2006) Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture, *Academy of Management Journal.*

Speranza, M. 2014. Artículo ¿Cómo circulan los conocimientos en las organizaciones? Knowledge Management for Development Journal 10(1): 21-35 http://journal.km4dev.org/

Tapella, E., P. Rodríquez-Bilella Artículo. Evaluación y aprendizaje desde la práctica: la sistematización de experiencias Knowledge Management for Development Journal 10(1): 52-65 http://journal.km4dev.org/

Van de Velde H. La sistematización de experiencias educativas: un espacio para la reflexión crítica y la transformación de la práctica. IDE-UCA, Managua, Nicaragua, 2002.

Villavicencio Seminario, Rosa. Aprendiendo a sistematizar. Las experiencias como fuentes de conocimiento. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH. Lima – Perú, octubre de 2009.

Weick, Karl E. Sensemaking in Organizations. SAGE, 1995

Weick, Karl E. The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster Administrative Science Quarterly Volume 38 (1993): 628- 652